



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F

TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

URL <http://www.officesup.com> E-mail info@officesup.com

第38号 2012年4月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

時言

中小企業大量倒産の恐怖

【金融円滑化法の終了】

中小企業の金融機関からの借入金返済を猶予する中小企業金融円滑化法が2013年3月に終了する。「借金の返済を先延ばしする」という円滑化法は、中小企業を救うウルトラCの触れ込みだった。08年秋のリーマンショックを受け、09年12月に、2011年3月までの時限立法として施行。2回にわたる延長を経た最終延長期間がいよいよ終了するのである。

円滑化法を利用した中小企業は全国で20万～30万社といわれる。返済猶予の期間は最大で3年間だが、2年以上の返済延長は再建の見込みが薄いのが実情だ。円滑化法スタートから3年目に入ったいま、倒産ラッシュが起きていても不思議ではない。実際、東京商工リサーチの調査によると、返済猶予を利用したにもかかわらず、その後倒産した企業は増加の一途で、11年度（11年4月～12年3月）は10年度の倍増ペース、12年度はもっと大変なことになると予想されている。悪く見積もれば、返済猶予を利用している30万社の3割、9万社が倒産予備軍という想定もある。

【政府の「政策パッケージ」の効果は？】

政府（内閣府・金融庁・中小企業庁）は、4月20日、「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を発表した。その概要は。

（1）金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮



○必要に応じ、外部専門家や外部機関、中小企業関係団体、他の金融機関、信用保証協会等と連携を図りながらコンサルティング機能を発揮することにより支援

（2）企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化

○専門人材の拡充 ○迅速かつ簡易な支援 ○機構と協議会との連携強化

（3）その他経営改善・事業再生支援の環境整備

○「中小企業支援ネットワーク」を構築 ○事業再生ファンドの設立

「政策パッケージ」一つひとつの施策は意味のあるものだろう。しかし、金融円滑化法終了に伴う大量倒産を回避して、なるべく“少しずつ倒産させる”という意図も透けて見える。もともと金融円滑化法は、「いずれ景気が回復するだろうから、それまで返済を猶予するという読み」に基づく法律だった。いま野田政権は、景気回復に逆行する消費税増税に血眼だ。倒産ラッシュと消費税増税による悪のスパイラル、未曾有の不景気への突入こそ避けなければならないと思うのだが。

今月号紹介

- 2面 **トピックス** 「バフハラ防止(厚労省円卓会議報告書)その2」
- 3面 **労使トラブル110番** 「総合職女性社員の転勤拒否と懲戒処分」
- 4面 **メンタルヘルスを考える** 「安定した居場所に安定した人間関係」
- 5面 **『会社を強くする』** 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載

- 6面 **夢をかなえるFP塾** CFP吉澤由美子先生の連載
「JAZZでほっと一息」 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 **年金相談の現場から** 「昔、婦人会の役員に国民年金保険料を支払っていたんですが…」
- 『税金おとな相談室』** 税理士・関根忍先生の連載
- 8面 **職場のQ&A** 「定期健康診断で異常の所見があった場合は医師の意見聴取を」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「定期健康診断で異常の所見があった場合は医師の意見聴取を」

Q 定期健康診断の結果について、異常の所見があった場合には産業医等の医師の意見が必要と監督署から指摘を受けました。事業主としてどのように対応すればいいのでしょうか？

A

事業主は、定期健康診断で「医師の診断結果」に、「異常の所見」があった場合には「産業医等の医師の意見聴取」が義務付けられています。

「医師の診断」とは、健康診断の結果、A～Fの判定と、不整脈、血中脂肪異常などの症状について記載している部分を言います。「異常の所見」とは、判定のC～F、なんらかの異常があると医師から診断されていることを言います。

「産業医等の医師の意見聴取」は、「異常の所見」を受けた場合には、労働者の健康を保持するために、産業医等の医師の意見を聴く義務があるということです。意見聴取の期限は、健康診断から3月以内と定められています。また、産業医等の医師の意見は、健康診断の個人票にその内容を記載し、医師が署名する必要があります。

意見を聴く医師については、産業医がいる場合には産業医、産業医の選任義務のない事業場においては、労働者の健康管理等を行なうのに必要な医学に関する知識を有する医師等から聴くことが適当であり、地域産業保健センターに相談をしてみましょう。

異常の所見があった場合の意見聴取は、左記内容についての意見を求めることとなります。（左記の区分(例)によって求める。）

就業区分	内容	就業上の措置の内容
通常勤務	通常の勤務でよいもの	
就業制限	勤務に制限を加える必要のあるもの	勤務による負荷を軽減するため、労働時間の短縮、出張の制限、時間外労働の制限、労働負荷の制限、作業の転換、就業場所の変更、深夜業の回数の減少、昼間勤務への転換等の措置を講じる。
要休業	勤務を休む必要のあるもの	療養のため、休暇、休職等により一定期間勤務させない措置を講じる。

（2）作業環境管理及び作業管理についての意見
健康診断の結果、作業環境管理及び作業管理を見直す必要がある場合には、作業環境測定の実施、施設又は設備の設置又は整備、作業方法の改善その他の適切な措置について意見を求める。

労働安全衛生法上、事業主には職場における労働者の安全と健康を確保する、快適な職場環境の形成を促進するなどの義務があります。1年に1回行う健康診断は、普段の日常的な業務で流されてしまいがちとなる、職場環境の見直しや労働者との健康や勤務状況等についての対話などを改めて考えるチャンスです。定期健康診断を行ったまま放置せずに、きちんとした対応を心掛けましょう。

となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



「弱者と強者」

1 世の中、新自由主義・弱肉強食・自己責任・競争社会が「今のトレンド」のように意図的にもはやされている。このような潮流が一般受けするのは、おそらく、自分に余裕がないから、他人を蹴落とすことで少しでも自己防衛したいという心理状況が蔓延しているからであろう。

2 しかし、冷静に考えた場合、そもそも自分は強者なのか、勝ち組なのか？ 自分を振り返ったとき、決して勝ち組とはいえない。一見、勝ち組に見えるかもしれない。他人と比較して、自分より劣ったところを見つけて、優越感に浸るのがある。他人と比較して、自分より劣ったところを見つけて、優越感に浸るのがある。他人と比較して、自分より劣ったところを見つけて、優越感に浸るのがある。

3 どの会社にも、どの組織にも、多数派・支配する側から見ると、「使えない」「劣った」と評価される人材はいる。しかし、劣ったという評価は、ある特定の価値観からくる人間評価の一面にしか過ぎない。すべての人材が「優秀」な組織など存在しない。だとすれば「使えない」「劣った」かのように見える逸材にどう輝いてもらうかが重要なのであって、この課題はすべての企業、組織のリーダーが永遠に悩む課題である。

4 人権の出発点はその人の存在をありのままに肯定することから始まる（日本国憲法13条）。ダイバーシティ（異文化を背景にした多様な人材の採用）や障がい者雇用、格差社会の解消、途上国の人権問題など、それは人間観の深さが問われる問題であり、世の中にはどこから手をつければよいのかわからない課題が山積する。

最近電車で読んだデル・カーネギーの本『How to Enjoy Your Life and Your Job』にあった感動する話。ポール・ハーヴェイのラジオ番組（ザ・レスト・オブ・ザ・ストーリー）で紹介された実話である。デトロイトのある小学校の女性教師は、授業中に、モリスという盲目の生徒に、クラスで行方不明になったペットのハツカネズミを探して欲しいとお願ひした。彼女は、生まれつき視力を失ったモリス少年に、神様がそば抜けた聴力を与えたことを知っていたからだ。今まで盲目であることに劣等感を持ち、生まれてきたことすら恨んでいたモリス少年は、生まれて初めて他人に自分の存在を評価されたことに感激する。後日、これが少年の人生の転機になったと語っている。

そう、もうおわかりの通り、モリス少年とは、後のステイヴィー・ワンドーのことである。

トピックス

パワハラ防止（厚労省円卓会議報告書）その2

パワーハラスメントの行為類型

「パワハラ報告書」は、次にパワーハラスメントに当たりうる6つの行為類型を整理しました。ただし、「これ以外の行為は問題ないということではないことに留意する必要」（同報告書より）があります。以下、円卓会議の参考資料集に記載された「都道府県労働局での相談事例」と裁判例から任意に抽出し紹介します。

①身体的攻撃（暴行・傷害）

（事例）

- 段ボールで突然叩かれる・怒鳴る
- 上司がネクタイを引っ張る、叩く、蹴る、物を投げる
- 0℃前後の部屋で仕事をさせられる

②精神的攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）

（事例）

- 客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいいからハイと言え、このバカあま」
- 部下への非難を言うミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 呼び名は「婆さん」・業務命令はいつも怒声

③人間関係からの切り離し（隔離・仲間はずし・無視）

（事例）

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えず小部屋に隔離

④過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害）

⑤過小な要求（業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）

（裁判例）

- （勤続33年に及び課長まで経験したXを、総務課受付に配転し、単純労務と来客の取次を担当させたことに対し）「Xにふさわしい職務であるとは到底いえず、Xが著しく名誉・自尊心を傷つけられたであろうことは推測に難くない」として会社に慰謝料100万円の支払いを命じた（B事件、東京地裁平7.12.4）
- 高校教諭が、学科の授業、クラス担任等一切の仕事を外された上、何らの仕事をも与えられないまま4年半にわたって別室に隔離され、さらに7年近くにわたって自宅研修をさせられた例。学校法人に慰謝料600万円の支払いを命じた（S事件、東京高裁平5.11.12）

⑥個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

（裁判例）

- （勤務先の会社の取引先所有の建物に住む従業員が、明け渡しを要求されていた事件について）従業員と家主との間で解決すべき問題に、「会社の都合で上司が職制上の優越的地位を利用して、家主との和解ないし明渡要求に応じるよう執拗に強要することは、許された説得の範囲を越え、部下の私的問題に関する自己決定の自由を侵害するものであって、不法行為を構成する」として、会社と上司に慰謝料30万円の支払いを命じた（D事件、横浜地裁平2.5.29 Z）

「パワハラ報告書」は、上記①～③のグループと④～⑥のグループとでは判断の難しさが違うと指摘します。①～③のグループは、「業務の適正な範囲」に含まれないことが明白だが、④～⑥のグループは、「業務上の適正な指導との線引きが必ずしも容易でない場合がある」「業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあり」ます。したがって「各企業や職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取組を行うことが望ましい」としています。



年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

〈昔、婦人会の役員に国民年金保険料を支払っていたんですが…〉

Q 昭和42年2月に私が埼玉県でマーケット店を開き始めたころ、隣に婦人会の役員をやっている方が家の前で机を出して、近所の人たちと一緒に私たち夫婦は国民年金保険料を払っていました。その当時の保険料納付記録が抜けています。年金事務所へ行っても認めてもらえず、困っています。当時は保険料が100円で、「100円だから少し遡って納めるようにしましょう」と言われた記憶があります。

A あなたのように納付したはずの記録が抜け落ちていては少なくありません。昭和41年12月までの保険料は100円（35歳未満の方は）で、昭和42年1月から200円になっていますから、加入時に前年度分を遡って納めたのでしょうか。納付記録が年金事務所でも認められなかった場合、総務省の管轄の第三者委員会に申し立てることになります。用紙は年金事務所でもくれますので、必要な事項を記入し、年金事務所に提出するようにしてください。

い。その際、もし当時の納付した証拠である領収書や確定申告等を保存していればそれをあわせて提出します。そうしたものが無い場合、当時納付していた婦人会の役員さん若しくはそのご家族の方、また一緒に支払われたご近所の方などから第三者の証言をつくってもらえれば、それらも間接証拠として採用される可能性がありますのであきらめないでください。



黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第38回)

■退職金と保険金、そして節税(その1)

税理士 関根 忍



黒子「そろそろ退職金の準備をしなくちゃなあ。」
 税理士「生命保険を利用した方が、いろいろとお得ですよ？」
 黒子「保険かあ、あんまり好きじゃないんだよね。掛け捨てとか、もったいなくて。」
 税理士「確かに掛け捨てもありますが、積立預金のように使えるものもありますよ？」
 黒子「そっか。じゃあ、グレ子の為にやってみるか！」
 グレ子「え！私ですか!？」

預金の金利がスズメの涙ほどのこのご時世。退職金目的で生命保険を利用する方が増えています。保険会社は運用努力で「配当」を充実させ、返戻率を向上させています。ここでいう「返戻率」には、実際の返戻率と税効果返戻率の2種類があります。

返戻率とは、保険掛け金に対する解約返戻金の割合で、通算100万円の保険料率に対し解約返戻金が80万円なら、実際の返戻率は80%となります。

しかし保険料には、法人税法上の損金に相当する部分もあるので、実際には損金算入保険料の実効税率相当が社外流出を免れます。その分も含めた返戻率を税効果返戻率というわけです。損金算入が1/2だとすると、50万円×実効税率（仮に30%）で、15万円が社外流出を免れるので、

80万円+15万円=95万円
となり、税効果返戻率は95パーセントとなるわけです。ただし、ここに落とし穴があります。そのお話は、次回ということで…。

(つづく)

□編集後記——経団連の21世紀政策研究所は4月16日、報告書『グローバルJAPAN』を発表し、その中で日本は、2030年にも一人当たりGDPで韓国に抜かれると予測しています。日本凋落の予想はさておき、着目すべきは韓国跳躍の可能性といえます。その要因と思われる一つに、韓国の国を挙げた「教育投資」があります。文科省の最新の調査

によれば、GDP当たりの教育費は韓国では7.6%、これに対し日本は4.9%、大学進学率は韓国98%、日本57%、海外留学生は人口比で韓国は日本の約5倍となっています。これに対し先の報告書は、どう答えているのでしょうか。一瞥したところ掛け声だけの「グローバルJAPAN」のようにも見えますが、いかがでしょうか。ご一読の程を。(N)

「夢をかなえるFP塾」(第2回)

CFP/1級FP技能士 吉澤 由美子



「大企業からの転職」

日本の終身雇用が崩壊したといわれて久しいですが、崩壊した時期とはいつ頃だったのか、フリーターという言葉ができた1980年代後半頃からでしょうか。企業側が終身雇用制度を崩壊させただけでなく、むしろ労働者側もその権利を放棄したといえるかもしれません。

そんな背景もあり、最近のライフプラン相談では「一家の大黒柱の転職」は大きなキーワードになっています。転職の原因や目的は様々で、自分自身で希望する場合とそうでない場合、仮に希望した転職だとしてもその転職先によっては結果が大きく異なってきます。一般的に、大企業に勤めるサラリーマンが中小企業に転職すると生涯賃金が4割減になるといわれています。会社の福利厚生制度なども含めて考えると、世帯全体の収入は半分以下になってしまいます。

これはあるご夫婦からの相談事例ですが、奥様の言い分はこうです。

「わたしは、有名一流大学を卒業して一流商社マンだった主人と結婚したんです。でも、会社を辞めて転職すると言いついて、これから先どうすれば良いのでしょうか。」

住宅ローンを抱え、二人の息子さんは現在中学生と小学生でこれから教育費がかかる年代。奥様の不安ももっともです。それではご主人の言い分はどうでしょうか。

「今の会社は確かに安定しているが自分の考え方と合わない。まったくやりがいを感じることができない。まだまだ長いこれから先の人生、小さい会社でも良いから

やりがいを感じる仕事をしていきたい。」確かにそれもおもっても。

そして、このお二人のファイナンシャルプランニングの行方は？

まず、この一家の生涯にわたる支出の予想合計額を出してみます。生活費は年間いくら、教育費は二人の子どもにいくら（国公立か私立か）、住宅ローンはいつまでいくら、車の買換えや家族の旅行、税金や急な出費、そして長い老後に最低限必要な生活費。

教育費だけみても、すべて国公立なら一人約1,000万円、高校・大学が私立の場合は一人約1,400万円必要です。ご主人の年収が下がるということは、当然将来受取る年金額も変わってきます。それらを一緒にシミュレーションしながら今度は収入をイメージしていきます。最低これくらいの年収は必要で、足りない部分は奥様が働きに出ることも必要、そして教育費の一部は奨学金の利用も考え、住宅ローンも借り換えや繰上返済のシミュレーションをしてみる。それでも不足する部分をどこまで節約できるのか。家計を破綻させないためには、収支だけでなく資産状況（バランスシート）を把握することも大事なポイントです。そして、それを実行しながら定期的に軌道修正をすることをアドバイス。

FP（ファイナンシャルプランナー）としての役割はここまでですが、こうした話合いの時間を夫婦で共有すること、それ自体に大きな価値があるとわたしは感じています。

URL: <http://www.pfj.ne.jp> <http://www.protect-risk.co.jp>

JAZZでほっと一息



「If I Should Lose You」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「奥さん、いいですか。この種の患者さんは四人に一人が、病院に着く前に亡くなっています。また、四人に一人は、これからの治療中に亡くなります。さらに一人は植物状態のままです。最後の一人が社会復帰できます。多少の後遺症は覚悟してください。」

2001年8月20日深夜、私は自宅で倒れ病院に担ぎ込まれた。くも膜下出血だった。医師の説明に、妻は泣き崩れたと息子が後日、私に告げた。普段は強気の母親が、自分の目の前で泣き崩れる姿がよほど強烈だったのだろう。「あの、お母さんがねー」と言った。

「3ヶ月の入院、自宅での療養6ヶ月」と医者から言われたのは、3日間の昏睡(睡眠のようだった)から醒めた集中治療室の中だった。まだ網膜の中心しか回復していない視力で、右手が左手に後遺症が残っていないか確かめた。

「あっ、動く、動く！ また、楽器が吹ける」、心の中で叫んだ。も

う、20年近く楽器に触れていないのに、後遺症を確かめた指の動きは、サクソやクラリネットの運指(指使い)だった。

オヤジの音楽活動はここから再スタートとなる。「貴方がこの世にいないければ、私は生きてはいられない」と女房が思ったかどうか分からないが、今日はそんな曲を紹介します。

「If I Should Lose You」。甘たろいのがお好きならチャーリー・パーカーのアルト・サクソ。男性的な演奏ならテナー・サクソのハンク・モブレイ。恰好良いです。パーボンを飲みながら聴くなら女性ヴォーカル。カーメン・マックレーかな。

「うん、今夜はこれにしよう」

ちなみに、実際の入院は25日間(内、集中治療室8日間)、自宅療養は適当。

何しろ退院翌日、出社しましたからね。しかし、社員から「帰れー、帰れー」の大合唱。仕方なく帰宅しました。



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

総合職女性社員の転職拒否と懲戒処分

Q 総合職の女性社員に東京から大阪への転勤内示をだしました。入社して2年、未婚者で、大阪でも営業ですから業務は変わりません。内示の日(金曜日)には、「わかりました。」と言っていたのですが、月曜日には「なぜ私が転勤になるのですか、行きたくないです。他の人になりませんか。」と言ってきました。当社には総合職・一般職・地域限定職があり、採用時に、総合職は将来の経営幹部となっていく人材なので、全国転勤がありいろいろな業務を経験することを説明しています。転勤拒否は、懲戒解雇と聞いたことがあります。どのように対応したらいいのでしょうか。

A 転勤は、企業の人事権の行使として業務命令によって行われ、その拒否は業務命令違反として懲戒処分の対象となります。処分については、ひとたび行われたならば、同じ行為に対して重ねて処分を下すことは許されません(一事不再理)。また、処分には、譴責・減給・出勤停止などがありますが、これらを転勤命令と比較すると、転勤に応じるより処分を受ける方が労働者の利益が大きいということになりかねません。転勤命令拒否者が続出すると、社員の職業能力育成や適材適所の人員配置が困難になり、経営を揺るがす事態になりかねません。そこで、転勤命令拒否者に対する懲戒処分の種類は、結果的に「懲戒解雇」とならざるを得なくなります。当該女性社員は、転勤命令拒否が懲戒解雇となることを知らずに、「行きたくない。」と言っていることも考えられますので、丁寧に説明することが必要です。

ての不利益性

3. 労働者自身や同居の家族の健康の保持、未成熟の子弟の養育など社会生活上の不利益等

上記のような状況ではなく、特段の事情の存する場合でないかぎり、権利濫用にはならないとしています。

●業務上の必要性

判例では、「業務上の必要性についても、当該転勤先への異動が余人をもってしては容易に替え難いといった高度の必要性に限定することは相当でなく・・・労働力の適正配置、業務の能率増進、労働者の能力開発、勤労意欲の高揚、業務運営の円滑化など企業の合理的運営に寄与する点が認められる限りは、業務上の必要性を肯定すべきである。」(東亜ペイント事件 最高裁 s61.7.14)となっています。

●女性への転勤命令

女性に対する単身赴任については、そのことがただちに権利濫用にならないというだけでなく、むしろ逆に「女性は転勤させない」という扱いをすること自体、男女雇用機会均等法違反として問題にされる可能性があります(ことに昇進や職務配置に影響する場合)。

また、新婚の共働き夫婦の別居配転は人事権の濫用にあたる(秋田相互銀行事件 秋田地判 s43.7.30)という判例がある一方、家族や子供と別居するような転勤を命じた場合で配転命令によって不利益を被るとしても、そのことだけで配転命令が人事権の濫用にされるとはいえないとされています。

会社は、不利益を緩和する措置として、社宅の提供などを行うこととなっています。今回の配転は、業務上の必要性もあり、不当な目的を持ってなされたものでもなく、会社に権利濫用はありません。

●配転命令権が権利濫用にならないこと

配転が配転命令権の範囲内であっても、権利濫用にあたる場合は無効となります。

配転命令権が権利濫用にあたるかどうかは、当該転勤命令の業務上の必要性と、本人の受ける生活上の不利益との比較衡量に基づいて判断されます。

判例は、当該転勤命令につき、次のような場合に権利濫用としています。

- (1) 業務上の必要性が存しないとき
- (2) 転勤命令が不当な動機・目的をもってなされたとき(業務上の必要性が存する場合であっても)
- (3) 労働者に対して通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき

- 不利益の基準
1. 賃金の減少や労働時間の延長、勤務場所の変更など、労働条件それ自体の不利益性
 2. 通勤時間の増加や、配転後の職場で未習熟の業務分野への適応を要求されることなど、労働条件に密接に関連する事項について

メンタルヘルスを考える(Part 58)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

安定した居場所に安定した人間関係

あなたはどのような時に「日々の生活が楽しく、かつ充実している」と感じるでしょうか。

「仕事で成果を上げることができた（ほめられた）」、「家族（あるいは付き合っている人）との関係が良好である」など、人により様々な答えがありますが、その答えは「安定した居場所に安定した人間関係がある」ことが、ベースになっているのではないかと思います。

会社で働く人々の中には、日々の生活の中心は職場であると感じる方も多くいます。その職場での生活が楽しくかつ充実するためには、職場が働く人にとって「安定した居場所」であり、そこに「安定した人間関係がある」かどうか重要です。そして、そのことを働く人自身が実感しているかどうかも大事です。

今回は職場における「安定した居場所」、「安定した人間関係」について考えてみたいと思います。

<安定した居場所>

「安定した居場所がある＝求められている役割が明確に示されている」と言い換えることができます。

職場では、会社のやり方に従って活動することが求められ、従業員を束縛するシステムにならざるを得ない面があります。その上で求めている役割をはっきり示し、役割を全うするような行動を求めることは、さらなる束縛をしているように感じられます。

しかし、示された役割が適切で納得できるものである限り、従業員は「自分は必要とされている」と感じ、職場内に安定した（役割に基づいた）自分の居場所を持てるのです。

安定した居場所があるということは、そこから安心感を得ることができ、その安心感が自由で前向きな発想につながり、意欲的な仕事につながります。

仮に一切の束縛を排除すれば、意のままに活動することはできますが、職場としてのまとまりがなくなってしまう、職場ひいては会社経営が安定せず、最悪の場合、居場所がなくなってしまうことも考えられるでしょう。

<安定した人間関係>

安定した人間関係があると、「困ったことがあれば相談できる」、「自分は孤独ではない」という気持ちになり、安心感につながります。その安心感は、仕事をする上でのメンタルヘルスにとって非常に有益です。

職場においては「安定した人間関係＝お互いに支え合い、助け合い、協力し合う雰囲気や風土」と言い換えた方がしっくり来るかも知れません。そのような雰囲気・風土を築くポイントは、大きく二つあると私は考えます。

① 互いの人物像を知る

まず、お互いの人物像（「人となり」・「価値観」・「背景」）を知ることが必要です。それらを知ること、その人

に対する親近感が生まれると同時に信頼感も生まれ、「助け合い」や「協力」の意識につながります。

② 物の見方（＝視点）

人はそれぞれ独自の視点を持っています。それ故、同じ事実であっても捉え方が異なり、反応も異なります。

独自の視点のままであれば、職場（グループ）として効果的な話し合いや合意形成が難しくなるため、職場として共通した視点を持つことが必要になります。

そのためには、自分独自の視点に気付き、意識しておく必要があります。同時に、相手の独自の視点をも意識します。特に①で相手の人物像を知っていれば、相手がどのような視点で語り、行動しているかが見えてきます。

自分の視点を意識しておくことで、自分の視点が正しいのか常に検証することができ、時と場合によっては自分の視点を変え、（相手の視点に合わせたりして）臨機応変に対応することができ、職場として共通した視点を持つための話し合いが円滑に進むようになります。

<リーダーの役割>

職場における「安定した居場所の確保」、「安定した人間関係の形成」には、リーダーの役割が非常に重要です。

リーダーに求められる役割は、「人物像を知る場」や「視点を共有する場」などを作ること、つまり「場づくり」です。

その「場」はお互いが気軽に話すことができ、本音と言える場でなければなりません。「面従腹背」という言葉に象徴されるように、内心（本音）の部分が原因で物事がうまく進まない（変革しようとしていることが滞る）ということが良く起こるため、目に見えない本音の部分を出させる場であることが求められるのです。

場づくりには定例ミーティングの活用が有効です。その際、情報の共有ではなく、価値観を共有するためのミーティングを行います。それが職場として共通の視点づくりにも役立つのです。

価値観を共有するためのミーティングを行っていると、時間と共にメンバーの関係性が変化していきます。最初はリーダーから部下へ一方通行的に影響を及ぼす関係だったが、相互に影響を及ぼす関係に変化していきます。その結果、社内の立場は違っても自分の考えを語れるような、相互信頼に基づく関係性が発展していきます。

場づくりを成功させるには、メンバー個々の持ち味を発掘する（あるいは潰さない）ための「感受性（レーダー）」を高める必要があります。その感受性は人生経験を積み重ねても自然に身に付くというものではないため、社員教育等による学習が必要になります。

これまでメンタルヘルス教育を始めとした様々な管理職に対する教育を実践しているのは、実はそのような観点から考えられ、実践しているのかも知れませんね。



シリーズ『会社を強くする』⑥

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント、(財)日本規格協会品質ISO審査員 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



「老舗（しにせ）のプライドは時に足かせになる」

よく「100年企業」といって、一世紀以上、場合によっては数百年続く宮大工の会社や、老舗の物販店など伝統ある会社のことが、メディアでも取り上げられます。これらの会社の多くは、「社是」であったり、「家訓」であったりといった、引き継がれてきた「企業繁栄の糧（かて）」を大事にしてこれまでもやってきたことで何世代にもわたって倒れることなく、繁栄を続けてきたわけです。このような老舗ならではの差別化された技術やサービスは、長年の試行錯誤があって初めて到達できたものであり、それは「努力×時間」の成果といっても過言ではありません。ただ、地域であるいは当業種で一定の地位とブランドを獲得するとかえって弊害がでてくることも多々あります。今日はそういう「老舗（しにせ）のプライド」が時に足かせになるというお話です。

当社は、大きな湖をバックにした地元水産物の佃煮、うなぎのかば焼き、鯉の兜煮などの加工食品を製造加工して小売、卸売りし、地元の名門製造小売店としての定評を得て三代以上にわたって繁盛してきました。今から20年前位までは地元で高いシェアを獲得し、駅前にある製造工場と一体になった小売店は、人が切れることなく来店客がいつもあふれかえていました。多少値段は割高でも「材料と味付けは最高」である自他ともに認める商品ラインナップや、贈答品用に重宝がられ、地域のブランド品として喜ばれる高級な贈り物としての地位と、その販売に際しての懇切丁寧な対応に支えられてきました。ところがそういった繁栄もある時期から歯車が狂ってきたのです。

それは、駅前再開発による移転話が持ち上がって以降のことです。当然これだけの老舗ということもあり、社長は、商店街の役員として地域のリーダー的な立場にありました。地権者にとって地代や立ち退き料を受け取り移転するとか、共同店舗の一角をもらい、更なるブランドと地位を獲得してやっていくとか、様々な選択肢がありました。

そこで、社長はその置かれた立場や、当店の「店の格」の更なるグレードアップを図るべく次のような決断をしたのです。

- (1) 駅前の当再開発ビルの一角に老舗として店を構える。
- (2) その際に、工場と店舗は分離し、工場を駅の反対側に移転して別会社にする。
- (3) 店は老舗らしく高級感を出し、知名度を生かし高級レストランを併設する。

という内容です。それぞれ大変ごもつともな結論であるが一見思える内容ですが、結果的には裏目に出ることとなったのです。

1) 駅前の当再開発ビルの一角に老舗として店を構えた。・・・

①地権者のビルの中で与えられたゾーンの割り振りにおいて、役員の上場「メンツ」もあり、つい人の動線からはずれた「場末の場所でもいい」と格好をつけてしまったことでこれまでの駅前立地という生命線を外してしまいました。

②再開ビルは、年中無休、朝は10時から20時位まで。自分の所だけ閉めることは原則不可という状況のために老舗とはいえ中小企業の小売店舗にとって、かなりの費用と人に負担がかかることとなりました。

2) 工場と店舗は分離し、工場を駅の反対側に移転して別会社にした。・・・

①効率性・機動性・庶民感覚で売っていたかつての活気は工場と店舗の分離によって失われました。②輸送コストがかかり、工場と店舗のコミュニケーションも悪くなってきて、工場と店舗がお互いに批判し合う関係となり、それでいて二事業所となったことで社長が次第に現場に出ない口実を与え、その状況が見えにくくなりました。

3) 店は老舗らしく高級感を出し、知名度を生かし高級レストランを併設した。・・・

①「ウチは名門」という老舗意識の為に、高級感あふれる内装としたことで、「地元の味」という地域との一体感が消え、高級贈答品としての持ち味だけが強調されることになりました。当然、高級な内装にも相当の借入金も投入したことでその返済に追われ、また、前述のビルの中の主動線を外した場末の立地を選んだことで以前の活気と売上は失われ、かつ再開ビルの一員として共益費と長時間稼働の件費負担が大きくなりました。

②相乗効果を生み出せると考えた自店の食材を使った高級レストランも、不慣れなことに手を出した代償として、相乗効果を生み出せず、高級を意識するあまり、客数を稼げず、数年で閉店を余儀なくされました。

この会社の当時の状況に触れ、私は即「ビルからの撤退」を勧めました。社長や従業員には老舗のプライドがありました。でも、「プライド」だけではビジネスはやっていけないのです。定評が消えたわけではないのですから、老舗としてのプライドを大事にしつつ、近くの比較的人通りのある場所で昔なじみのお客様に立ち寄っていただける立地に戻しました。そしてビル入居の高い費用負担の代わりに、一軒家の店舗を低コストで改築し、トータル費用を相当額圧縮しました。こうすることで、運営費用を押さえつつ、「地域の味」としての地位回復を図ったのです。分離した工場についても、材料のクオリティを確保しつつ、より安い食材を探し、徹底した原価管理を追究して利益を出せる形としたのです。

老舗（しにせ）のプライドは時にビジネスの足かせになります。それは人に名声のこだわりをもたせ、時に判断がぶれる結果となるわけです。老舗の持ち味は、その獲得した結果である名声ではなく、そのブランドを築きあげてきた不断の努力の過程にこそあると認識して、いつまでも老舗の持ち味を生かした経営をしていきたいものです。